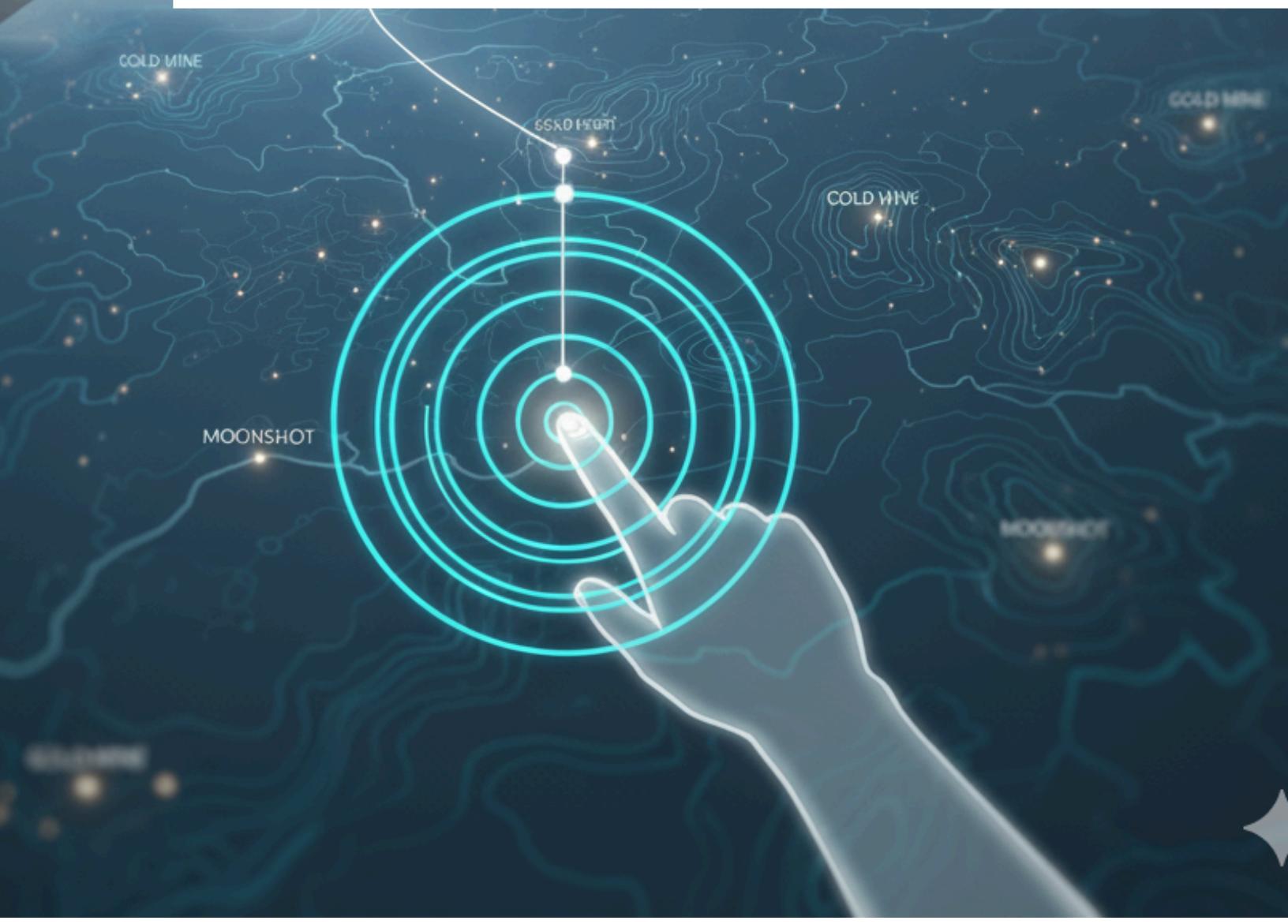


THE CRUX

# 策略的實戰工法：從關鍵挑戰到致勝執行



作者：吳相勳

2025年11月8日 初次編輯

# 序論：為何您需要一本「整合」的策略實戰手冊？

身為一名策略領域的教授與顧問，我花了近二十年的時間，在EMBA、DBA課堂以及企業的顧問案中，與數百位高階經理人一同拆解他們面臨的最棘手的挑戰。我發現了一個共通的現象：多數的領導者並不缺乏「策略工具」，而是缺乏一套將工具「整合為流程」的實戰方法。

在我的書架上，並陳著三本我認為極具啟發性的策略經典：Richard Rumelt 的《The Crux》（關鍵核心）、A.G. Lafley 與 Roger L. Martin 的《Playing to Win》（決勝戰略），以及 Marc Gruber 與 Sharon Tal 的《Where to Play》（市場機會導航）。

- 《The Crux》給了我們一個震撼的當頭棒喝：策略的起點不是設定願景，而是誠實地「診斷」並找出那個「最重要且可被克服的挑戰」。
- 《Playing to Win》則提供了一個無懈可擊的頂層架構：策略就是回答五個環環相扣的問題（致勝抱負、在哪裡玩、如何致勝、核心能力、管理系統）。
- 《Where to Play》則提供了一套精美的視覺化工具，教導新創企業如何從「核心能力」出發，系統性地發掘並評估「市場機會」。

這三本書都是傑作。然而，當一個領導者——無論是新創創辦人還是成熟企業的總經理——坐在會議室裡，面對團隊的殷切期盼時，問題來了：我該從哪一個開始？

我應該先像《The Crux》說的，找出我當下的「關鍵挑戰」？還是先像《Playing to Win》建議的，定義我崇高的「致勝抱負」？又或者，我該效法《Where to Play》，先盤點我的「核心能力」？

這就是我所謂的「策略工具箱的謬誤」（The Toolbox Fallacy）。擁有一把錘子、一把鋸子和一把螺絲起子，並不能讓你成為一個木匠。你需要的是一套「工法」——一套知道何時該用哪個工具、以及如何將它們串接起來，從而打造出一張桌子的實戰流程。

## 本書的目的：提供一套「整合的策略工法」

這本教科書，以及與之配套的「市場機會導航器 x 策略選擇」工具（[市場機會導航器 x 策略選擇.html](#)），正是我在多年教學與實戰中，為了回應上述挑戰而淬鍊出的整合性流程。

這個流程不是一個僵化的理論模型，而是一套動態的「作業系統」。它吸收了上述三本經典的精華，並將它們整合為一個清晰、可執行的路徑。我們在企業家課程與工作坊中，測試並優化了這個流程。

我們發現，這個整合框架能幫助團隊：

1. 克服「策略的慣性」：許多組織的策略只是「去年的預算加上 10%」。本工具迫使團隊停下來，誠實地「診斷」（Tab 0）當下的「關鍵挑戰」（Crux）。
2. 打破「產品的侷限」：許多公司會說「我們是做 XX 產品的」。本工具引導您「解耦」（Decoupling）您的產品與「核心能力」（Tab 1），從而「向外發散」，看見全新的「機會集」（Opportunity Set）。

3. 避免「直覺的陷阱」：創辦人往往會愛上自己的第一個點子。本工具提供了一套客觀的「吸引力地圖」(Tab 2)，迫使您用同樣的標準嚴格「評估」所有潛在機會。
4. 平衡「專注與彈性」：新創公司常在「全押」(All-in)的專注與「資源分散」的焦慮中擺盪。本工具的「敏捷焦點飛鏢靶」(Tab 3)提供了一個「敏捷焦點」(Agile Focus)的決策框架，讓您同時決定「主要戰場」與「備選方案」。
5. 串接「策略與執行」：最終，本工具的「策略選擇串接」(Tab 4)將 Lafley 的五問整合為一個可執行的藍圖，將「如何致勝」(HTW)連結到具體的「能力差距」與「管理系統」。

## 本書的結構：一趟五階段的策略旅程

這本教科書的結構，將完全依循這套工具的五個標籤(Tab)，帶領您走過一趟完整的策略思考旅程：

- **第一章 (Tab 0)：策略的起點 — 從診斷到關鍵挑戰 (Crux)**
  - 我們將學習為何策略始於診斷。您將學會如何評估自己的成長階段(VPF, GTM, BMF)，並從繁雜的問題中，收斂並定義出那個「最重要且可被攻克」的關鍵挑戰。
- **第二章 (Tab 1)：從能力到機會 — 建構你的「機會集」(Market Opportunity Set)**
  - 我們將學習如何將視角從「防禦」轉向「進攻」。您將學會「解耦」您的核心能力，並透過「顧客待辦任務」(JTBD)的視角，發散出一個廣闊的潛在戰場。
- **第三章 (Tab 2)：評估機會吸引力 — 繪製你的「吸引力地圖」(Attractiveness Map)**
  - 我們將進入「收斂」階段。您將學會一套系統性的評估框架(包含市場潛力與克服挑戰)，客觀地為每一個機會打分，並將它們呈現在一個 2x2 的視覺化地圖上。
- **第四章 (Tab 3)：設計敏捷焦點策略 — 你的「飛鏢靶」(Agile Focus Dartboard)**
  - 這是「決策」的核心。您將學會如何在地圖上選定您的「主要市場機會」(PMO)，並圍繞它建立一個既專注又具彈性的策略組合，包含「備選方案」(Backup Option)與「成長選項」(Growth Option)。
- **第五章 (Tab 4)：策略選擇串接 — 從「致勝」到「執行」(The Strategy Cascade)**
  - 這是策略的最後一哩路。我們將整合 Lafley 的五問，為您選定的戰場打造具體的「致勝力量」(HTW)，並將其連結到您必須彌補的「能力差距」和必須建立的「管理系統」。

## 這不只是一本書，這是一個「導航器」

策略不是一份靜態的報告，它是一個動態的過程。策略的價值，不在於製作出精美的簡報，而在於它能引發團隊內部高品質的對話。

這本教科書與其工具，就是為此而生。它不是一個「自動駕駛」系統，而是一個「導航器」(Navigator)。它不能代替您駕駛，但它能不斷地向您提問：「您現在在哪裡？」、「您要去哪裡？」、「您是否偏離了航道？」

這套流程是嚴謹的，甚至是辛苦的。它會強迫您和您的團隊去面對那些最困難的取捨、最不願承認的現實，以及最模糊不清的假設。

而這，正是策略的真正價值所在。讓我們開始這趟旅程。



攝於2025年11月7日 AAMA 策略成長工作坊

序論：為何您需要一本「整合」的策略實戰手冊？.....	3
本書的目的：提供一套「整合的策略工法」.....	3
本書的結構：一趟五階段的策略旅程.....	4
這不只是一本書，這是一個「導航器」.....	4
<b>第一章：策略的起點 — 從診斷到關鍵挑戰 (Crux).....</b>	<b>8</b>
策略的核心是「選擇」.....	8
真正的起點：從「診斷」開始.....	8
什麼是「關鍵挑戰」(The Crux)？.....	8
操作流程(一)：評估公司目前成長階段.....	9
1. 價值主張契合 (Value Proposition Fit, VPF).....	9
2. 市場導入契合 (Go-to-Market Fit, GTM Fit).....	9
3. 商業模式契合 (Biz Model Fit, BMF).....	9
操作流程(二)：PMF 自我評估.....	10
操作流程(三)：Crux 關鍵挑戰描述.....	10
實戰問答與深入探討.....	10
Q1：我還是不確定自己在哪個階段，VPF 和 GTM 感覺很像，如何區分？.....	11
Q2：我公司有多個品牌／產品線，它們處於不同階段，我該如何使用這個工具？.....	11
結語：從「診斷」邁向「機會」.....	12
<b>第二章：從能力到機會 — 建構你的「機會集」(Market Opportunity Set).....</b>	<b>13</b>
承先啟後：從「診斷」到「機會」.....	13
操作流程(一)：解構您的「核心能力」.....	13
核心觀念：解耦原則 (The Decoupling Principle).....	13
實戰操作：如何填寫「核心能力」.....	13
操作流程(二)：辨識您的「市場機會集」(Market Opportunity Set).....	14
核心觀念：市場機會的構成.....	14
實戰操作：應用 AI 擴展您的機會集.....	15
操作流程(三)：撰寫「顧客待辦任務」(JTBD).....	15
核心觀念：為何客戶要「雇用」你？.....	16
實戰操作：如何撰寫 JTBD 敘述.....	16
結語：從「機會集」邁向「吸引力地圖」.....	16
<b>第三章：評估機會吸引力 — 繪製你的「吸引力地圖」(Attractiveness Map).....</b>	<b>18</b>
承先啟後：從「能做什麼」到「該做什麼」.....	18
Tab 2 的任務：策略收斂.....	18
核心目的：什麼是「吸引力地圖」？.....	18
四大象限：解讀您的機會組合.....	18
操作流程(一)：評估「市場潛力 (Y軸)」.....	19
A. 購買的迫切理由 (Compelling Reason to Buy).....	19
B. 市場規模 / 東風強度 (Market Volume).....	19

C. 經濟可行性 (Economic Viability).....	19
操作流程(二):評估「克服挑戰 (X軸)」.....	19
A. 執行障礙 / 核心能力配適 (Implementation Obstacles).....	20
B. 獲利時間 (Time to Revenue).....	20
C. 外部風險 / 護城河潛力 (External Risks).....	20
總結: Tab 2 的產出與下一步.....	20
<b>第四章:設計敏捷焦點策略 — 你的「飛鏢靶」(Agile Focus Dartboard).....</b>	<b>22</b>
承先啟後:從「分析」到「決策」的關鍵一步 .....	22
Tab 3 的任務:策略決策 (Decision & Commitment) .....	22
核心觀念:敏捷焦點 (Agile Focus) vs. 盲目聚焦 (Laser-Sharp Focus).....	22
操作流程(一):選定您的「主要市場機會」(Primary Market Opportunity).....	22
如何選擇? .....	23
操作流程(二):建立您的策略組合 (Portfolio) .....	23
A. 產品關聯性 (Product Relatedness).....	23
B. 市場關聯性 (Market Relatedness).....	23
操作流程(三):定義策略角色.....	24
A. 備選方案 (Backup Option).....	24
B. 成長選項 (Growth Option).....	24
操作流程(四):決定敏捷焦點 (設定資源配置).....	24
飛鏢靶的三個環 (資源配置等級) .....	24
結語: Tab 3 的產出與下一步 .....	25
<b>第五章:策略選擇串接 — 從「致勝」到「執行」(The Strategy Cascade).....</b>	<b>26</b>
承先啟後:策略的最後一哩路.....	26
Tab 4 的任務:策略整合與執行 (Integration & Execution) .....	26
操作流程(一):定義「致勝的抱負」(Winning Aspirations).....	26
操作流程(二):選擇戰場 (WTP) 與致勝力量 (HTW).....	27
A. 選擇戰場 (Where to Play, WTP).....	27
B. 致勝力量 (How to Win, HTW).....	27
C. 致勝策略活動圖 (Activity Map).....	28
操作流程(三):核心能力與差距地圖 (Capabilities Map).....	29
操作流程(四):管理系統 (Management Systems).....	30
如何填寫:建立支持策略的「營運節奏」.....	30
結語:策略的迴圈 — Crux 與能力差距的合一 .....	31
下一步:從「思考」到「行動」.....	32

# 第一章：策略的起點 — 從診斷到關鍵挑戰 (Crux)

策略的核心是「選擇」

在我多年的教學與企業輔導經驗中，我發現「策略」(Strategy) 是最常被誤用的商業詞彙之一。許多人將策略等同於「願景」(Vision)、「目標」(Goal) 甚至是「年度計畫」(Plan)。他們會說：「我們的策略是成為市場第一」或「我們的策略是今年成長 20%」。

然而，這些都不是策略。

A.G. Lafley 與 Roger L. Martin 在《Playing to Win》中給出了我認為最精準的定義：策略就是「選擇」。它是一套整合的選擇，旨在於特定的場域中，建立一種獨特且可持續的優勢，以贏得競爭。

這聽起來很直接，但「選擇」卻是領導者最困難的工作。為什麼？因為做出一個真正的選擇，不僅是決定「要做什麼」，更是痛苦地決定「不做什麼」。它意味著要將有限的資源——時間、金錢、人才——集中投向一個方向，同時放棄其他看似誘人的可能性。

這種對「取捨」(Trade-off) 的恐懼，導致了許多組織的「壞策略」。他們試圖討好所有人、追逐所有機會，最終的結果就是資源分散，在任何一個戰場都無法真正取勝。

**真正的起點：從「診斷」開始**

那麼，策略的流程應該從何開始？是從一個遠大的抱負 (Winning Aspiration) 開始嗎？如同《Playing to Win》所建議的。還是從嚴謹的分析開始？

在我們的課堂與實務工作坊中，我們採用了一個更為根本的起點。這個起點，呼應了 Richard Rumelt 在其著作《The Crux》(關鍵核心) 中的深刻洞察：一個好的策略，始於「診斷」(Diagnosis)。

如果我們不誠實地面對當前的挑戰，那麼任何「致勝的抱負」都只是空洞的口號。因此，本教科書所依據的「市場機會導航器 x 策略選擇」工具，其第一個步驟 (Tab 0)，並不是設定目標，而是定位出組織當下「最重要且可被克服的挑戰」。我們稱之為「關鍵挑戰」(The Crux)。

**什麼是「關鍵挑戰」(The Crux)？**

這個概念，就是Rumelt的「攀岩」比喻。想像你正懸掛在數百公尺的峭壁上，目標是登頂。在你和頂峰之間，有無數個抓點和踏點。然而，在這條路徑上，必然會存在一個「最困難、最關鍵的那個支持點」。

你無法繞過它，也無法僅憑意志力（例如「設定一個登頂的目標」）就通過它。你必須集中所有心力、技術與資源，專注於攻克這個點。一旦你突破了這個「Crux」，登頂之路才會豁然開朗。

Richard Rumelt 將 Crux 定義為一個三元組合：

1. 一個關鍵的挑戰 (Critical Challenge)：它是一個根本性的問題，如果不解決它，其他所有

努力都將事倍功半。

2. 一個可被攻克的挑戰 (**Addressable Challenge**)：它必須是「可解」的。如果你的挑戰是「改變總體經濟」，那它不是 Crux，而是你必須接受的「環境事實」。
3. 一個焦點 (**Focal Point**)：它是你決定集中資源突破的槓桿點。

因此，在我們開始探索「能在哪裡玩」(Where to Play) 之前，我們必須先誠實地回答：「我們被什麼卡住了？」

這就是我們工具中 **Tab 0** 的核心任務：定位您的關鍵挑戰。

## 操作流程 (一)：評估公司目前成長階段

在工具的第一步，我會要求您填寫「公司目前成長階段」。這一步至關重要，因為不同階段的企業，其「關鍵挑戰」截然不同。

在「價值主張契合」階段的團隊，其 Crux 可能是「產品驗證」；而處於「商業模式契合」階段的團隊，其 Crux 可能是「規模化」。如果階段錯判，您很可能會將寶貴的資源浪費在次要的問題上。

我將這些階段定義如下：

### 1. 價值主張契合 (Value Proposition Fit, VPF)

- 核心問題：這個階段的您仍在驗證兩個核心問題：「這個問題是否值得解決？」以及「我們的解決方案是否真的有人在乎？」
- 實戰心法（40% 法則）：我在課堂上經常提到一個關鍵測試：「如果你的服務明天消失了，是不是有 40% 的用戶會『哭喊著你回來』，覺得沒有你不行？」如果答案是肯定的，那麼您很可能已經找到了 VPF。

### 2. 市場導入契合 (Go-to-Market Fit, GTM Fit)

- 核心問題：當 VPF 被驗證後（你找到了痛點和對應解方），挑戰就轉變為：「我們能否找到一個可重複(repeatable)、可預測(predictable)、且合乎經濟效益(profitable)的方式，將這個產品交付給更多的客戶？」
- 關鍵測試：您必須能計算出「投入產出力」或「單位經濟效益」(Unit Economics)。例如：「我投了一塊錢的廣告費，可以轉出多少營收？」。一個健康的 GTM Fit 模式，其「顧客終身價值(LTV)」必須顯著大於「顧客取得成本(CAC)」。

### 3. 商業模式契合 (Biz Model Fit, BMF)

- 核心問題：當 GTM Fit 被驗證後（你找到了可重複且具經濟效益的導入市場劇本），挑戰的層次再次提升：我們能否將這個劇本「規模化」(Scale)？
- 關鍵特徵：此階段的組織已具備「正規的組成」（例如專業分工的部門）、「投入產出」的公式穩定，準備好進行擴張與防禦。

## 操作流程 (二)：PMF 自我評估

在您選擇了階段之後，工具的下一步是「PMF 自我評估」。這包含一個 1 到 10 分的滑桿和一個「證

據說明」的文字欄位。

這個動作的目的是將團隊的「直覺」轉化為「共識」。PMF(產品市場契合, Product-Market Fit)不是一種感覺，而是一種可被測量的狀態。您在「證據說明」欄位中，應填入支持您分數的具體指標：

- **質化證據 (VPF 階段)**: 關鍵指標是「40% 法則」。其他證據包括高的自然留存率 (Retention)、強勁的口碑推薦率(例如 NPS, 或如我常提到的「60% 的新客來自老客推薦」)。
- **量化證據 (GTM/BMF 階段)**: 關鍵指標是  $LTV > 3 \times CAC$ 。另一個重要指標是平坦的留存曲線 (Flattening Retention Curve)，顯示有一群核心用戶持續留下，而不是流失到零。

### 操作流程(三): Crux 關鍵挑戰描述

這是本章最核心的步驟。一個組織同時面臨數十個問題，但 Crux 只有一個。您的任務不是列出所有問題，而是找出那個「槓桿點」(Leverage Point)。

我在課堂上曾討論過一個數位教材公司的案例，這很能說明我們如何找到 Crux:

1. **收集 (Collecting)**: 該公司高層腦力激盪，列出了主要的表面問題：
  - 表面問題 1: 產品(教材)生產速度不夠快。
  - 表面問題 2: 既有客戶留存率下降。
  - 表面問題 3: 新客戶獲取困難。
2. **分類 (Clustering)**: 我們檢視這些挑戰，發現它們都指向同一個源頭：「產品」的供給和品質。
3. **過濾 (Filtering)**: 我們層層追問(Ask why)，直到找到那個「根本原因」(Root Cause)。
  - 追問：為什麼產品生產速度不夠快？
  - 回答：因為「人才的招募」和「人才的培訓」有困難。
  - 再追問：哪一個是源頭？
  - 回答：「人才培訓花費的時間其實蠻長的」。
  - Crux 定義：「核心人才的培訓流程太慢且無法標準化」。

這就是他們的 Crux。在解決這個問題之前，去談論「留存率」或「獲客」都是治標不治本。這就是您需要在「Crux 挑戰定義」欄位中寫下的內容。

最後，您需要評估「挑戰可解性」(Addressability)。這能確保這個 Crux 是「可被解決的」。

- **容易 (Easy)**: 在現有資源下可迅速解決。(如果是這樣，為何不現在就做？這可能代表它不是真正的 Crux。)
- **中等 (Medium)**: 需要集中資源並在 3-6 個月內解決。(這通常是 Crux 的甜蜜點。)
- **困難 (Difficult)**: 需要長期投入和外部資源。

### 實戰問答與深入探討

在工作坊的討論中，學員們經常在「診斷」階段提出兩個關鍵問題。我將在這裡一併釐清，這有助於您更準確地使用這個工具。

**Q1: 我還是不確定自己在哪個階段，VPF 和 GTM 感覺很像，如何區分？**

這是一個非常好的問題。VPF 和 GTM 之間的界線確實模糊，因為兩者都涉及市場驗證。我建議用

一個更具體的指標來區分：您是否擁有了「可預測的投入產出公式」？

- **VPF (價值主張契合) 的終點：**
  - 在這個階段，您的重點是「質化」的。您透過深度訪談和早期用戶反饋，驗證了「有人在乎你的解方」。
  - 您的「證據」是感性的、個案式的，例如：「前 20 個客戶都願意付費」、「40% 的用戶表示沒你不行」。
  - **Crux**：您的 Crux 始終是「產品驗證」與「需求探索」。您還在問：「客戶真正的痛點是什麼？」
- **GTM (市場導入契合) 的起點：**
  - 在這個階段，您的重點轉向「量化」。您不再只關心「有沒有人要」，而是關心「我花一塊錢能帶回多少錢」。
  - 您開始建立可衡量的「單位經濟效益」(Unit Economics)。如同我在課堂上舉的例子，一家獨特的木工團隊必須能回答：「一個 500 萬的案子，需要多少人進場？會被卡多久？」
  - 您開始建立可複製的流程。例如，您不再是靠創辦人親自跑業務，而是建立了一套可訓練的銷售手冊 (Sales Playbook)，讓新進的業務也能依循此劇本成功開拓客戶。
  - **Crux**：您的 Crux 轉變為「流程優化」與「建立可複製的劇本」。您開始問：「如何讓 LTV > 3x CAC？」、「如何縮短銷售週期？」

總結來說：VPF 是在「找感覺」——找到那群真心愛你的人；GTM 是在「算公式」——算出一個能賺錢、可複製的商業模式。

**Q2：我公司有多個品牌／產品線，它們處於不同階段，我該如何使用這個工具？**

這是在工作坊中，來自相對成熟企業的領導者最常提出的問題。這是一個關於「分析單位」(Unit of Analysis) 的重要提問。

答案是：您必須「選擇」您要診斷的對象。這個工具（以及《Playing to Win》的策略串接）可以應用於多個層次：

- **層級 1：單一產品線 / 新事業部 (建議起點)**
  - 如果您像課堂上的某位學員一樣，同時擁有「兩個成熟品牌和一個新事業」，我強烈建議您將每一個事業體（尤其是新事業）視為一個獨立的分析單位。
  - **操作方式**：為這個「新事業」單獨做一次 Tab 0 的評估。它的 Crux 可能是 VPF 階段的「產品驗證」；而您成熟品牌的 Crux 可能是 BMF 階段的「效率」或「防禦」。
  - **實戰心法**：我在課堂上的回應是：「你是在一個公司裡面，各自有 3 個小的創業項目」。您必須為每一個「創業項目」獨立定義其 Crux。
- **層級 2：事業群 / 公司總部**
  - 當您上升到總部層級時，您面對的 Crux 就完全不同了。它不再是「如何找到 PMF」，而是變成了「資源分配」(Resource Allocation) 與「綜效」(Synergy) 的難題。
  - **操作方式**：這時，您的「Crux 挑戰定義」可能會變成：
    - 「我們如何決定該將資源（金錢、頂尖人才）投入在新事業 A（高成長、高風險）還是成熟事業 B（低成長、高現金流）？」
    - 「我們的三個事業部之間是否存在可共享的核心能力（例如 Tab 1 的『冷鏈物流』），以創造  $1+1+1 > 3$  的綜效？還是它們只是三間獨立的公司？」

- 實戰心法：對於多事業體的公司，我建議的流程是：
  1. 由下而上：先讓每個事業部(BU)的領導者，使用本工具完成自己的 Tab 0 ~ Tab 4 分析。
  2. 由上而下：總部召集所有 BU 領導者，攤開所有 BU 的「Crux」與「能力差距地圖」。
  3. 總部 Crux：總部的 Crux，就是「如何決策與取捨」——決定要優先資助哪些 BU 的「能力差距」，以及如何砍掉(或出售)那些不再符合集團「致勝抱負」的業務。

### 結語：從「診斷」邁向「機會」

完成了 Tab 0，您就完成了一次深刻的自我診斷。您誠實地評估了自己所處的階段，檢視了支持您信念的證據，並從繁雜的日常問題中，收斂並定義出了那個「最重要且可被攻克」的關鍵挑戰。

無論您是單一產品的新創，還是多角化經營的企業集團，這個「診斷」都是一切策略思考的必要起點。

然而，策略不能僅止於解決眼前的問題(Problem-Solving)。在處理完最棘手的 Crux 之後，我們必須立刻將視角「拉得高一點」，從防禦轉向進攻，開始探索「還有哪些成長機會」。

這將我們帶向下一個章節。我們將暫時放下 Tab 0 所定義的「關鍵難題」，轉而採用一個由內而外的「能力驅動」(Ability-Driven) 視角，系統性地回答策略的第二個核心問題：「我們可以在哪裡玩？」(Where to Play?)。

在第二章，我們將一同探索「市場機會導航器」的 **Tab 1：機會集 (Market Opportunity Set)**。

# 第二章：從能力到機會 — 建構你的「機會集」 (Market Opportunity Set)

## 承先啟後：從「診斷」到「機會」

在第一章，我們確立了一個關鍵觀點：策略始於「診斷」。我們透過工具(Tab 0)誠實地自我評估，並從繁雜的問題中，收斂並定義出了那個阻礙組織前進的「最重要且可被克服的挑戰」——亦即「關鍵挑戰」(The Crux)。

這解決了「當下最急迫的難題」。然而，如同我在課堂上不斷強調的，策略不能僅止於解決眼前的問題(Problem-Solving)。在處理完最棘手的 Crux 之後，我們必須立刻將視角「拉得高一點」，從防禦轉向進攻，開始探索「還有哪些成長機會」。

本章的任務，就是引導您完成這個關鍵的視角轉換。我們將暫時放下 Tab 0 所定義的「關鍵難題」，轉而採用一個由內而外的「能力驅動」(Ability-Driven)視角，系統性地回答策略的第二個核心問題：「我們可以在哪裡玩？」(Where to Play?)。

何謂「能力驅動」？此觀點源於 Marc Gruber 與 Sharon Tal 的《Where to Play》一書。其核心精神是「在開始快跑前，先確保你跑在正確的方向上」。許多創業者在有一個產品雛形後，就一頭栽進他們最初設想的市場，卻從未停下來思考：我所擁有的這套獨特能力，是否能應用在其他更有價值、更容易取勝的戰場？

本章將引導您完成工具中的 Tab 1，系統性地發掘這些可能性。

## 操作流程(一)：解構您的「核心能力」

在工具(Tab 1)的第一區塊，我會要求您「列出核心能力」。這一步最常發生的錯誤，就是直接填上「產品名稱」。

### 核心觀念：解耦原則 (The Decoupling Principle)

我在課堂上曾以「鮮乳坊」為例：

- 錯誤的填法(產品)：「單一牧場的乳源」、「A2 酪蛋白牛奶」
- 正確的填法(能力)：「牧場的品質管理能力」、「冷鏈物流能力」

這個動作在《Where to Play》中被稱為「解耦」(Decoupling)。您必須刻意地將您的「能力」與您「目前設想的產品」脫鉤。為什麼？因為一項能力是可轉移的(**fungible**)，它可以被應用在多種產品和市場上。鮮乳坊的「冷鏈物流能力」不僅能配送牛奶，理論上也能配送高品質的藥品或精緻甜點。

### 實戰操作：如何填寫「核心能力」

您在工具中會看到兩個欄位層級：

1. 能力(Ability)：在標題欄填入能力的「抽象名稱」(例如：冷鏈物流)。
2. 特性(Items)：在下方的項目符號中，填入該能力的「具體特徵」(例如：全台都能送、能做巡

補機制、有 QC 品管)。

我在課堂上提醒過：「就算它(指某項能力特徵)現在沒有這麼的特別，你一樣先寫下來...因為這就是支持你現在可以做這些事情的理由。」誠實地盤點是第一步。

在我們的工作坊中，許多團隊都透過這個練習，更清晰地定義了自己的核心資產：

公司	能力(Ability)	特性(Items)
牙醫通	雲端開發能力	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 自主研發團隊</li> <li>- 拿到資安認證 (ISO 27001)</li> </ul>
	產業知識 (Know-how)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 熟悉牙科專業</li> <li>- 熟悉診所從開業到營運的「所有」流程</li> </ul>
社企流	倡議能力	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 自有媒體網站(自有流量)</li> <li>- 議題發想到活動執行(一條龍服務)</li> </ul>
物外 YSTUDIO	海外銷售能力	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 擅長實體體驗(參展)</li> <li>- 篩選通路與代理商的能力</li> </ul>
	關係維護能力	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 日本職人(人脈)</li> <li>- 公部門關係(如總統府)</li> </ul>

## 操作流程(二)：辨識您的「市場機會集」(Market Opportunity Set)

當您將能力「解耦」後，第二步就是將這些能力「重新組合」，應用到新的市場中。這就是工具(Tab 1)的第二區塊：「辨識市場機會」。

核心觀念：市場機會的構成

在《Where to Play》的框架中，一個「市場機會」被嚴格定義為：

市場機會 (Market Opportunity) = 應用 (Application) + 顧客 (Customers)

- **應用 (Application)**：您基於「核心能力」所能提供的特定用途或功能(亦即，您能幫客戶「完成什麼任務」)。
- **顧客 (Customers)**：「誰」(特定的客群)會需要這些應用。

我常在課堂上說：「能力市場互相搭配... 我們要把這個能力抽象化，原因就在於這個能力，他有可

能是可以跨行業移轉的。」

牙醫通如何跨足醫美，這是在課程中最經典的「能力抽象化」與「市場機會延伸」的示範：

1. 核心能力：雲端開發能力、產業知識 (Know-how)。
2. 能力抽象化：我將其抽象化為「一個能處理『預約制』、佔用『專業人士時間』、且需要精確排程(醫生、牙助、設備)的系統」。
3. 既有市場(應用+顧客)：
  - 應用：診所營運管理
  - 顧客：牙醫診所
4. 新的市場機會(應用+顧客)：
  - 應用：(同樣的)營運管理系統
  - 顧客(延伸)：醫美診所、結婚諮詢、寵物美容、心理諮商...(任何符合上述抽象能力的行業)

這個練習的價值在於，它強迫您跳出「我是一個做牙醫軟體的人」的框架，重新認識到「我是一個『專業人士時間排程專家』」。

### 實戰操作：應用 AI 擴展您的機會集

在您與團隊手動腦力激盪後，我強烈建議使用 AI(如 ChatGPT, Gemini)作為「擴展思想」的輔助工具。

#### 最佳實務：何時使用 AI？

先想，再問。我在課堂上嚴格建議：「先以自己的角度先想一次，再來再讓 AI 輔助你思考... 你才會有一個評判基礎... 不要被 AI 帶著走... 不然你也很難繼續追問。因為你若直接看到AI的答案，直覺說太棒了，它什麼都想到了，可是你就放棄了思考。」

一個有效的 AI 提問腳本(Prompt)應包含：

1. 上傳情境：上傳您公司的介紹資料(例如 Pitch Deck)。
2. 定義能力：貼上您在「操作流程(一)」中所定義的「核心能力」與「特性」。
3. 下達指令(關鍵提問)：

「根據我提供的公司資料與核心能力，請使用你的搜尋功能(Web Search)，幫我探索潛在的市場機會。請提供兩大類清單：

1. 現有市場(延伸)：在我現有的市場([您目前的市場])裡面，我還有哪些可以探索的「新顧客區隔」？
2. 新市場(擴展)：在我現在市場以外，有哪些「新市場」或「新應用」可以利用我的核心能力找到機會？

重要提示：請給我比較『狂野一點』、比較『跳』的想法，不要只給我已經想過的。」

### 操作流程(三)：撰寫「顧客待辦任務」(JTBD)

在您找到「可以賣什麼給誰」(What/Who)之後，Tab 1 的最後一步是回答「為什麼」(Why)。這也是

我們工具中第三個區塊要填寫的內容。

### 核心觀念：為何客戶要「雇用」你？

「顧客待辦任務」(Jobs-to-be-Done, JTBD) 框架的核心觀點是：顧客不是在「購買」產品，而是在「雇用」(Hire) 產品來完成他們生活中的某項「任務 (Job)」。

我在課堂上透過麥當勞奶昔的經典案例，說明了 JTBD 的精髓：

- 問題：麥當勞想提升奶昔銷量，但傳統的市場調查（詢問顧客要什麼口味、大小）全部失敗。
- 研究：團隊改為觀察顧客「雇用」奶昔的場景。
- 洞察 (JTBD 1)：早上 8:30 前，50% 的奶昔被「單獨開車的通勤者」買走。
  - 任務 (Job)：在「長途開車通勤」的過程中，「保持清醒、不無聊」，且「單手可以處理」、「能喝很久」的早餐方案。
  - 真正的競爭者：不是漢堡王，而是香蕉（太快吃完）、貝果（太乾、要雙手）、巧克力棒（有罪惡感）。
  - 解決方案：奶昔是最完美的解決方案。
- 洞察 (JTBD 2)：下午時段，許多奶昔被「父母」買走。
  - 任務 (Job)：父母接小孩放學後，在「晚餐前」安撫小孩，給予他們「獎勵」，但又「不能讓他們吃太飽」。
  - 解決方案：小杯奶昔是完美的「點心」方案。

### 實戰操作：如何撰寫 JTBD 敘述

您必須為您在「機會集」中挑選出的每一個潛在機會，都定義出其 JTBD。

- 動作：在 [JTBD 敘述] 欄位，使用我建議的句型來描述：  
「當... (情境)，我想要... (任務)，以便... (結果)。」
- 儲存：點擊「儲存 JTBD」按鈕。

在思考 JTBD 時，請注意您所解決的任務，是屬於「基礎勞務」還是「專業精準」，這會深刻影響您的定價與價值主張：

1. 基礎勞務 (營運成本)
  - 句型範例：「當... (我是一家連鎖店)，我想要... (穩定採購原料)，以便... (降低營運成本、確保不斷貨)。」
  - 客戶心態：這是「營運成本」帳戶，他們追求效率和低價。
2. 專業精準 (價值創造)
  - 句型範例：「當... (我是一家連鎖店)，我想要... (開發出下一個爆紅商品)，以便... (提升我的品牌形象並拉高客單價)。」
  - 客戶心態：這是「價值創造」帳戶，他們追求創新和獨特性。

### 結語：從「機會集」邁向「吸引力地圖」

完成了 Tab 1 的所有步驟，您將獲得一份「機會集」(Market Opportunity Set)。這份清單是您從「核心能力」出發，透過發散性思考（並輔以 AI）所產出的潛在戰場。您也透過 JTBD 分析，對這些戰場的「為何存在」有了初步的假設。

這份清單充滿了可能性，但策略的核心是「選擇」。我們不可能，也不應該追逐所有機會。

在下一個章節，我們將進入 Tab 2：「吸引力地圖」(Attractiveness Map)。我們將對這個「機會集」進行嚴格的「收斂」(Converge)，引入一套客觀的評估框架，分析每個機會的「市場潛力」(Potential)與「挑戰難度」(Challenge)，以找出哪些是真正的「金礦」(Gold Mine)，哪些又是「登月計畫」(Moon Shot)。

# 第三章：評估機會吸引力 — 繪製你的「吸引力地圖」(Attractiveness Map)

承先啟後：從「能做什麼」到「該做什麼」

我們在策略流程中的旅程，至此已完成了兩大步驟：

1. **Tab 0 (Crux)**：我們完成「向內診斷」(Diagnosis)。透過誠實地自我評估（評估 PMF）與嚴謹的收斂（定義 Crux），我們找出了那個阻礙組織前進的「最重要且可被克服的挑戰」。這解決了「當下最急迫的難題」。
2. **Tab 1 (Opportunity Set)**：我們轉而「向外發散」(Divergence)。透過解構我們的「核心能力」(Abilities)，我們發想出一個廣泛的「機會集」(Market Opportunity Set)，這回答了策略五問中的第二問：「我們能在哪裡玩？」(Where can we play?)。

現在，我們進入關鍵的「收斂」(Convergence)階段。您在 Tab 1 產出的「機會集」是一份充滿可能性的「點子」，但策略並非點子的集合，而是選擇(Choice)。

## Tab 2 的任務：策略收斂

Tab 2「吸引力地圖」的核心目的，就是提供一個系統性框架，用客觀、嚴謹的標準來\*\*「評估」(Evaluate)\*\*並「比較」(Compare)這些機會。它將幫助您從「我們能做什麼？」轉向「我們應該做什麼？」，為 Tab 3 的最終決策（選擇「主要市場機會」）做好準備。

### 核心目的：什麼是「吸引力地圖」？

「吸引力地圖」(Attractiveness Map)是一個視覺化的策略工具，源自《Where to Play》的框架。它是一個 2x2 的矩陣，旨在將每一個市場機會的複雜評估，簡化為兩個維度的交叉點，使其易於比較。

- **Y 軸（縱軸）：市場潛力 (Potential)**
  - 定義：該機會的「價值創造潛力有多大？」或如同我在課堂上所比喻的：「這座山有多高？」
- **X 軸（橫軸）：克服挑戰 (Challenge)**
  - 定義：「捕獲該價值的難度有多高？」或「這座山有多難爬？」

### 四大象限：解讀您的機會組合

當您將 Tab 1 的機會點標記在地圖上時，它們會落入四個象限，這四個象限代表了四種截然不同的策略意涵：

1. **金礦 (Gold Mine)** - (高潛力 / 低挑戰)：這是我常說的「手上」(a sure win)的機會，如同「馬上撿到錢」。這是最理想的標的，通常是您「主要市場機會」的首選。
2. **登月計畫 (Moon Shot)** - (高潛力 / 高挑戰)：我常以伊隆·馬斯克(Elon Musk)的Space X可回收使用火箭為例，說明這類機會「實現了就會變成是一個大市場，沒有實現他就是一個大笑話。」高風險、高回報。這可能是您未來的「成長選項」(Growth Option)，但需要極高的資源投入與風險承受能力。

3. 快贏 (Quick Win) - (低潛力 / 低挑戰): 這是「多多少少的一筆零用錢」或「收割」的機會。適合用來產生早期現金流，或作為進入「登月計畫」的「墊腳石」(Stepping Stone)。但若將其作為主要策略，可能導致平庸。
4. 可疑 (Questionable) - (低潛力 / 高挑戰): 這個通常不會成為選項。應果斷放棄，避免資源錯置。

## 操作流程 (一): 評估「市場潛力 (Y軸)」

動作: 選擇一個您在 Tab 1 建立的市場機會，使用本頁籤 (Tab 2) 的滑桿，逐一評估以下三項潛力因素。

### A. 購買的迫切理由 (Compelling Reason to Buy)

- 核心問題: 顧客的痛點有多痛？他們是否「迫切」需要一個解決方案？
- 您必須評估三點:
  1. 是否存在真實的「未滿足需求」(Unmet Need)？
  2. 您能否提供一個「有效的解決方案」(Effective Solution)？
  3. 您的方案是否「顯著優於」(Better than) 現有方案？
- 實戰心法: 這是我認為評估潛力時最重要的因素。我在課堂上嚴厲警告，要避開「我們要教育市場」的陷阱——「只要提到教育市場，投資人的第一個反應，天呐，這個就是理念型的... 我不知道他要教育多久...」。所謂一個「迫切理由」意味著市場已經被教育，需求已經存在，您是去「滿足需求」，而非「創造需求」。

### B. 市場規模 / 東風強度 (Market Volume)

- 核心問題: 這個市場的總量體 (TAM/SAM) 有多大？成長性如何？
- 您需要評估兩點: 「當前市場規模」(Current market size) 與 「預期成長」(Expected growth)。
- 實戰心法: 我總提醒學員，要評估市場是在「東風」(Tailwind) 還是「逆風」(Headwind) 上。母嬰 (mother & baby)，這就是一個典型的「逆風」市場。相對的，無人機應用於「軍方」，因為「源源不絕國家資源的投入... 還要在地採購」，這就是強勁的「東風」。

### C. 經濟可行性 (Economic Viability)

- 核心問題: 這個市場「有利可圖」嗎？顧客是否付得起錢？黏著度高嗎？
- 您需要評估三點: 「利潤空間」(Margins)、「顧客的支付能力」(Customers' ability to pay)、「顧客黏著度」(Customer stickiness)。
- 實戰心法 (Tab 1 連結): 我在課堂上會明確將此連結回您在 Tab 1 所做的 JTBD (顧客待辦任務) 分析。
  - 如果顧客雇用的任務是「基礎勞務 (營運成本)」(例如:降低採購成本)，他們對價格會非常敏感，利潤空間 (經濟可行性) 就低。
  - 如果任務是「專業精準 (價值創造)」(例如:拿你們的洞察報告開發爆款商品)，他們願意為創新支付溢價，經濟可行性就高。

## 操作流程 (二): 評估「克服挑戰 (X軸)」

動作: 繼續使用滑桿，評估以下三項挑戰因素。

### A. 執行障礙 / 核心能力配適 (Implementation Obstacles)

- 核心問題：以我們「現有」的能力，執行這個機會有多困難？
- 這是 **A.G. Lafley** 策略五問中的第四問：「我們必須具備哪些能力？」(What capabilities must be in place?)。一個策略的挑戰性，取決於它與您現有「能力系統」(Activity System)的契合度。
- 實戰心法：將此直接連結回您在 Tab 1 所盤點的「核心能力」。「你現有的核心能力（品牌、技術...）能否『直接被用在』這個機會上？」  
如果您的核心能力與該機會「配適度高」，則執行障礙就低。如果需要全新開發，障礙就高。

### B. 獲利時間 (Time to Revenue)

- 核心問題：從投入到產生穩定現金流，需要「多快」？
- 「正向現金流是新創的氣氛」(**Positive cash flow is the oxygen of a start-up.**)。您需要評估：「開發時間」、「市場就緒時間」、「銷售週期長度」。
- 實戰心法：「產品開發需要多久？市場準備就緒了嗎？銷售週期有多長？」這三點是評估獲利時間的關鍵。

### C. 外部風險 / 護城河潛力 (External Risks)

- 核心問題：那些我們「無法控制」的外部因素，威脅有多大？
- 這項評估對應了 **Michael Porter** 的「五力分析」(**Five Forces**) 框架。一個市場的挑戰性，來自於其產業結構。
- 實戰心法：  
我在工具中總結的關鍵提問，就是五力分析的實戰應用：
  - 「競爭威脅有多大？」(對應：現有競爭者的威脅)
  - 「是否依賴第三方？」(對應：供應商的議價能力)
  - 「顧客的採用障礙高嗎？」(對應：替代品的威脅、購買者的議價能力)
  - 「你在這個領域，是否有潛力建立獨特的『護城河』(moat)？」(對應：新進入者的威脅)

## 總結：Tab 2 的產出與下一步

完成了 Tab 2 的六大因素評估後，您將得到兩項關鍵產出：

1. 一份完整的評估表：針對每一個市場機會，您都完成了(Y軸)潛力與(X軸)挑戰的評分。
2. 一張視覺化的吸引力地圖：所有的機會都以「圓點」的形式，呈現在四象限中。

這張地圖本身並不是最終策略。它是一份「診斷圖」，讓您看清戰場的全貌。

接下來，我們將進入策略流程中最關鍵的「決策」階段。在 Tab 3「敏捷焦點飛鏢靶」(**Agile Focus Dartboard**) 中，我們將使用這張地圖，正式回答：

- 我們該選擇哪一個「金礦」或「登月計畫」，作為我們的「主要市場機會」(**Primary Market Opportunity**)？
- 我們該如何圍繞這個主要機會，設計我們的「備選方案」(**Backup Option**) 與「成長選項」(**Growth Option**)？

這將是從「評估」邁向「聚焦行動」的關鍵一步。



# 第四章：設計敏捷焦點策略 — 你的「飛鏢靶」 (Agile Focus Dartboard)

承先啟後：從「分析」到「決策」的關鍵一步

我們在策略流程中的旅程，至此已完成了嚴謹的分析：

1. **Tab 0 (Crux)**：我們完成了「向內診斷」(Diagnosis)。我們定義了阻礙當下發展的「最重要且可被克服的挑戰」(The Crux)。
2. **Tab 1 (Opportunity Set)**：我們進行了「向外發散」(Divergence)。透過解構「核心能力」，我們描繪出一個廣闊的「機會集」，回答了「我們能在哪裡玩？」
3. **Tab 2 (Attractiveness Map)**：我們執行了「客觀評估」(Evaluation)。使用「吸引力地圖」，我們將所有機會依據「潛力」與「挑戰」進行分類，看清了哪些是「金礦」(Gold Mine)、哪些是「登月計畫」(Moon Shot)。

現在，我們進入決策的核心。Tab 2 的地圖為我們提供了全景，但並未告訴我們該如何行動。如果我們同時追逐所有機會，資源將被稀釋，導致「哪裡都玩，哪裡都贏不了」(Playing to Win, Chap. 3)。

## Tab 3 的任務：策略決策 (Decision & Commitment)

Tab 3 的目的，是使用「敏捷焦點飛鏢靶」(Agile Focus Dartboard) 框架，將您的分析轉化為一個有紀律、有焦點、同時具備彈性的策略組合。

您將在這裡正式回答 A.G. Lafley 策略五問中的第二問：「我們將在哪裡玩？」(Where will we play?)

## 核心觀念：敏捷焦點 (Agile Focus) vs. 盲目聚焦 (Laser-Sharp Focus)

在傳統觀念與《精實創業》(The Lean Startup) 中，新創公司常被告知要「雷射般地專注」(Laser-Sharp Focus)。然而，我在課堂上與《Where to Play》(Chap 2.3) 的研究皆指出，這種「全有或全無」(all-in) 的賭注極其危險。

Gruber 與 Tal 的研究清楚地顯示：「對於多數公司而言，雷射般的專注並不會帶來回報！相反地，那些實施了更廣泛方法的公司——透過有意識地保持相關市場選項的開放性 (consciously keeping related market options open)——表現得反而更好，這主要歸功於他們更強的敏捷性。」「敏捷焦點策略」就是管理這種「專注」與「彈性」之間緊張關係的藝術。您需要一個主要目標，但也需要一個 B 計畫。

## 操作流程（一）：選定您的「主要市場機會」(Primary Market Opportunity)

動作：點擊工具 (Tab 3) 中的 [選擇您的主要市場機會] 下拉選單，從您在 Tab 2 評估過的機會中，選定一個作為「飛鏢靶」的靶心。

## 如何選擇？

您的「主要市場機會」(Primary Market Opportunity, PMO)是您決定「用盡全力、集中資源(full force)」去攻佔的單一市場(Where to Play, Chap 2.3)。

- 首選：來自 Tab 2 地圖中的「金礦(Gold Mine)」象限(高潛力/低挑戰)。這是「手上」(a sure win)的機會，應優先考慮。
- 次選(高風險)：來自「登月計畫(Moon Shot)」象限(高潛力/高挑戰)。這是高風險、高回報的選擇，一旦實現，「就會變成是一個真的大市場」。
- 策略性選擇：來自「快贏(Quick Win)」象限(低潛力/低挑戰)。時，一個「快贏」機會可作為獲取早期現金流或技術驗證的「墊腳石」(Stepping Stone)，以為未來的「登月計畫」鋪路。

選擇 PMO 並非總是「選分數最高的」。您必須考量 Tab 0 的 Crux。例如，鮮乳坊的核心乳品業務雖然是他們的 PMO，但也面臨「國外進口...低價」的強大逆風(Headwind)。這時，PMO 的任務可能不僅是「成長」，更是「防禦」與「鞏固」。而其他的機會(如冷鏈物流)則扮演著平衡風險的關鍵角色。

## 操作流程(二)：建立您的策略組合(Portfolio)

選定 PMO 後，您必須評估「機會集」中的其他機會。這是為了建立您的「敏捷焦點」組合：您需要為未來保留哪些選項？

動作：對於非 PMO 的機會，請逐一評估以下兩個維度：

### A. 產品關聯性 (Product Relatedness)

- 核心問題：我們為 PMO 開發的「技術、資源或流程」，能否輕易地被複用(Leverage)到這個新機會上？
  - 高關聯：共享「技術能力」(例如：演算法、硬體模組)或「必要網絡」(例如：相同的供應商)。
  - 低關聯：需要截然不同的技術堆疊或供應鏈。
- 實戰心法：同樣一個技術可以做兩個不一樣的市場... 你的服務流程可以支持這兩個市場啊... 如果可以不用做什麼修改，很簡單就可以建議用... 那當然就關聯性高。鮮乳坊以「乳品」為 PMO，若要推出「冰品」，兩者都使用乳源和相似的品管流程，這就是「高產品關聯性」。

### B. 市場關聯性 (Market Relatedness)

- 核心問題：我們為 PMO 建立的「通路、品牌或顧客關係」，能否輕易地被複用(Leverage)到這個新機會上？
  - 高關聯：共享「價值觀與利益」(可共用品牌聲譽)、共享「銷售通路」(可在同一地點銷售)、共享「口碑」(一群客戶會推薦給另一群客戶)。
  - 低關聯：需要全新的品牌、通路與客戶群。
- 實戰心法：「(高關聯是)你的通路可不可以同時賣兩個客戶... 或是你的客群，他們是同群客群，但這是兩個他的不同需求... 這時候你的關聯就會很高」鮮乳坊的「乳品」和「機能性飲品」都可以在「既有的大眾通路」販售，面對相似的客群，這就是「高市場關聯性」。

### 操作流程(三)：定義策略角色

動作：根據上述評估，為這些機會勾選「適用為」的角色。

#### A. 備選方案 (Backup Option)

- 定義：您的「B 計畫」或「轉軸」(Pivot)方向。它是一個具吸引力的機會，且不共享 PMO 的主要風險。
- 策略價值：這是您敏捷性的來源。當您 在 Tab 0 定義的「Crux」或在 Tab 2 評估的「風險」成真時，您不是絕望地從零開始(Guess)，而是有策略地轉向(Maneuver)這個已知的備選方案。
- 實戰心法：你先把(它)當作備選，等到 A(主要機會)不行，換 B 上來。
  - 鮮乳坊的 PMO(乳品)面臨「低價進口」的風險。他們的新機會「冰品」與 PMO 高度相關，但這也意味著它面臨相同的風險(例如，乳源成本上升)。
  - 然而，另一個機會「冷鏈物流服務」(例如配送藥品、紅酒)雖然「產品關聯性」和「市場關聯性」都較低，但它不共享「低價進口乳品」的風險。因此，「冷鏈物流」是一個絕佳的備選方案(Backup Option)，能有效為公司的核心業務避險。

#### B. 成長選項 (Growth Option)

- 定義：您的「下一步」。這是一個具吸引力的機會，能讓您在 PMO 成功後，利用已建立的能力(高關聯性)來「創造額外的價值」。
- 策略價值：這是您「成長策略」的藍圖，也是 Geoffrey Moore 所謂的「保齡球道策略」(Bowling Pin Strategy)，您利用 PMO 作為第一個球瓶，去撞擊下一個(高度相關的)成長選項。
- 實戰心法：「如果你同時把某個機會視為成長選項，就代表你可能之後同時投入主要市場機會與這個機會。」鮮乳坊的「冰品」和「機能性飲品」，與 PMO 共享通路與品牌，是絕佳的「成長選項」(Growth Option)。

### 操作流程(四)：決定敏捷焦點(設定資源配置)

動作：在 [敏捷焦點策略] 欄位中，按下三個按鈕之一。這個動作是最終的「決策」，決定了該機會在「飛鏢靶」上的位置，也決定了您當下將投入多少資源。

#### 飛鏢靶的三個環(資源配置等級)

1. 立即追求 (Pursue Now) - 靶心 & 內環
  - 定義：您的 PMO(靶心)以及您決定立即投入資源的「成長選項」(內環)。
  - 資源配置：高。投入完整的研發、行銷、業務資源。
2. 保持彈性 (Keep Open) - 中環
  - 定義：您的「B 計畫」(備選方案)和「未來的成長選項」。
  - 資源配置：低(但不為零)。您的目標是「避免將自己鎖死」(avoiding lock-in)。
  - 這不是空想，而是具體的低成本行動：
    - 保持資訊同步(Stay informed)：分配 5-10% 的時間持續追蹤該市場的動態。例如，鮮乳坊團隊應持續關注「藥品冷鏈」的法規變化。
    - 打造彈性資源(Build flexible resources)：在開發 PMO 時，就考慮到這個機會。例如，鮮乳坊在設計其物流系統(能力)時，應確保其架構未來可以兼容非乳製品的溫

控與追蹤。

- 發展合適的品牌識別(**Appropriate identity**)：您的品牌名稱不應將您鎖死在 PMO 中。例如，若品牌名稱是「鮮乳坊冷鏈」，要轉去做「藥品」就很困難；但如果品牌是「鮮乳坊 物流」或一個獨立的物流品牌，就保留了彈性。

### 3. 暫時擱置 (Place in Storage) - 外環

- 定義：來自 Tab 2 的「可疑」(Questionable) 機會，或關聯性太低、時機未到的機會。
- 資源配置：零。

## 結語：Tab 3 的產出與下一步

完成了 Tab 3，您將得到一份「敏捷焦點策略」(**Agile Focus Strategy**)。

這份策略是動態的、可演進的。它不僅是靜態的「計畫」，更是您回應不確定性的「劇本」(Playbook)。它將《精實創業》中的「轉軸」(Pivot)概念，從「絕望的猜測」升級為「有策略的機動」(Maneuver)，因為您已經事先定義好了轉向的「備選方案」。

您已經透過 Tab 1-3 完整回答了「要在哪裡玩？」(Where to Play?)。

接下來，您必須為所有放在「立即追求」(Pursue Now) 環節中的機會（包含您的 PMO 和選定的成長選項），回答下一個更關鍵的問題：

「我們要如何致勝？」(**How to Win?**)

在下一章，Tab 4「策略選擇串接」中，我們將引導您使用 A.G. Lafley 和 Roger Martin 的完整策略五問，為您的每一個「戰場」打造具體的「致勝之道」。

# 第五章：策略選擇串接 — 從「致勝」到「執行」 (The Strategy Cascade)

## 承先啟後：策略的最後一哩路

我們在策略流程中的旅程，至此已完成了最關鍵的分析與決策：

1. **Tab 0 (Crux)**: 我們完成了「向內診斷」(Diagnosis)。我們定義了阻礙當下發展的「最重要且可被克服的挑戰」(The Crux)。
2. **Tab 1 (Opportunity Set)**: 我們進行了「向外發散」(Divergence)。透過解構「核心能力」，我們描繪出一個廣闊的「機會集」，回答了「我們能在哪裡玩？」
3. **Tab 2 (Attractiveness Map)**: 我們執行了「客觀評估」(Evaluation)。使用「吸引力地圖」，我們將所有機會依據「潛力」與「挑戰」進行分類，看清了戰場全貌。
4. **Tab 3 (Agile Focus Dartboard)**: 我們做出了「策略決策」(Decision)。使用「敏捷焦點飛鏢靶」，我們選定了「主要市場機會」(PMO)與「策略組合」(Portfolio)，明確回答了「我們將在這裡玩？(Where will we play?)」

Tab 3 的產出（您選定的戰場）是策略的核心，但它還不是策略的全部。一份完整的策略，必須回答後續更關鍵的問題：「我們決定在這些戰場上比賽了，那麼，我們『要如何致勝』？」

## Tab 4 的任務：策略整合與執行 (Integration & Execution)

本章，我們將聚焦於工具的 Tab 4：「策略選擇串接」。這個頁籤的目的，是引導您完成 A.G. Lafley 與 Roger L. Martin 在《Playing to Win》(決勝戰略)中提出的「策略五問」(Five-Question Strategy Cascade)，將您所有的分析「串接」成一個連貫的致勝藍圖，並銜接至執行的層面。

策略五問與本工具的對應如下：

1. 您的致勝抱負 (Winning Aspirations) ? → Tab 4
2. 您要在哪裡玩 (Where to Play, WTP) ? → Tab 1, 2, 3 (已完成)
3. 您要如何致勝 (How to Win, HTW) ? → Tab 4
4. 您需要哪些核心能力 (Capabilities) ? → Tab 1 (盤點) + Tab 4 (差距分析)
5. 您需要什麼管理系統 (Management Systems) ? → Tab 4

## 操作流程（一）：定義「致勝的抱負」(Winning Aspirations)

動作：填寫工具 (Tab 4) 中的「1. 致勝的抱負」兩個文字欄位。

「抱負」(Aspirations)是策略串接的起點。它不是模糊的「使命宣言」(Mission Statement)，而是對「勝利」的具體定義。它設定了策略的範疇，並回答了：「我們希望誰因我們的存在而變得更好？」以及「我們的抱負允許／禁止我們進入的領域？」

這關乎您的核心理念。我在課堂上曾提過，當您面對一個有利可圖、但您不確定是否該做的機會時（例如鮮乳坊考慮用冷鏈去送藥品），這就是您「天人交戰」的最終判準。您的抱負，就是您的「北極星」。

- 範例(高抱負)：「成為亞太區醫療影像 AI 診斷軟體的領導者，讓醫生能夠更快、更準確地判讀報告。」
- 範例(設定邊界)：「只專注於 B2B 軟體服務，不觸及硬體製造或 C 端消費市場。」

## 操作流程(二)：選擇戰場 (WTP) 與致勝力量 (HTW)

動作：填寫工具(Tab 4)中的「2. 選擇戰場與致勝力量」表格。

### A. 選擇戰場 (Where to Play, WTP)

這個工具會自動帶入您在 Tab 3 中設定為「主要機會(Primary)」、「立即追求(Pursue)」和「保持彈性(Open)」的市場機會。您「在哪裡玩」的決策至此已經完成。

### B. 致勝力量 (How to Win, HTW)

這是本章 最關鍵的新選擇。它回答了：「在您選定的戰場上，您憑什麼贏過競爭對手？」

- 核心觀念：根據 Michael Porter 與《Playing to Win》的理論，所有成功的策略最終都源於兩種基本的致勝方式：
  1. 成本領導 (Cost Leadership)：您的商業模式，能以比競爭對手 更低的成本 來交付「可接受」的價值。
  2. 差異化 (Differentiation)：您的商業模式，能以「可接受」的成本來交付 獨特的價值，使顧客願意支付「溢價」(Premium Price)。
- 實戰指引：  
工具選單中的「致勝力量」，是實現上述兩種基本優勢的具體「來源」。我們拆解了幾種關鍵的「護城河」：
  1. 規模經濟 (Scale Economies)：
    - 定義：隨著產量提升，單位成本顯著下降。
    - 例如，數位教材具有高昂的「首次複製成本」(First-Copy Cost)，但之後的複製成本趨近於零，因此「量變大... 成本會越低」。
  2. 網絡效應 (Network Effects)：
    - 定義：產品的價值隨著使用人數的增加而增加。
    - 例如：Line Pay(雙邊網絡)，「商家越多，用戶會越多... 用戶越多，商家越多」；Facebook(單邊網絡)，「你的朋友都在上面，你就會被拉進去」。
  3. 轉換成本 (Switching Costs)：
    - 定義：顧客從您的服務轉移到競爭對手服務時，所需付出的高昂代價。這是我常說的顧客「黏著度」(Stickiness)的關鍵。
    - 我將其拆解為三類：
      - 金錢成本 (Financial Cost)：顧客已在您身上投入的大量「沉沒成本」(Sunk Cost)。
      - 習慣成本 (Habitual Cost)：顧客已深度習慣您的流程，更換系統的「學習成本」太高。例如：「Microsoft Office可以活到今天就是靠著大家的習慣」。
      - 社會評價 (Social Validation)：您的品牌成為「產業標準」。例如「牙醫通」若成了行業標準平台，對於那些不採用或是放棄採用的診所，其他人會問：「為什麼你不用啊？」。
  4. 品牌優勢 (Branding)：

- 定義：基於長期建立的「信任」(Trust)，顧客願意「無腦的買他」，從而支付溢價並降低搜尋成本。
- 5. 流程優勢 (Process Power):
  - 定義：您擁有一套獨特的營運流程，即使被看見也難以複製。
  - 例如：豐田(Toyota)的「精實生產流程」(JIT)，「豐田每年都教別人怎麼做... 但教了之後... 真的會做的人有幾家？」，因為其背後有獨特的「文化因素」支撐。
- 6. 反向定位 (Counter-Positioning):
  - 定義：您採取一個與主流(通常是現有大廠)相反的商業模式。
  - 例如：老牌燃油車公司學不了特斯拉，為什麼呢？因為當他們想學，就會傷害他們原來的燃油車的營收。這種新創公司踩著主流大公司痛點的定位就叫反向定位。

### C. 致勝策略活動圖 (Activity Map)

在您選定了「致勝力量」後，您必須在致勝策略活動圖欄位中，簡要描述您將如何配置 關鍵活動來實現這一優勢。

什麼是「活動圖」？

「活動圖」是 Michael Porter「活動系統圖」(Activity System Map)的簡化版，如《Playing to Win》第五章所示。它不是一個流程圖，而是一系列相互強化 (Reinforcing) 的關鍵活動。您的目標是說明「您要做哪些事情來支撐您的致勝力量」。

如何填寫：將「致勝力量」轉化為「關鍵活動」

- 範例 1: 以「P&G Olay」為例 (細節參見《Playing to Win》，Chap 1)
  - **WTP (戰場):** 大眾零售通路中的「Masstige」(精品級大眾市場)
  - **HTW (致勝力量):** 差異化 (Differentiation)
  - **致勝策略活動圖 (HTW Map):**
    1. 產品創新：開發卓越的 VitaNiacin 複合配方，訴求「對抗七種老化跡象」(不僅是皺紋)。
    2. 通路夥伴：利用 P&G 與大型零售商(如 Walmart)的強大關係，共同打造「精品級」的店中店陳列。
    3. 定價策略：採用 \$18.99 的「Masstige」定價，脫離 \$8 以下的大眾市場，同時對標 \$30 以上的專櫃品牌。
    4. 行銷溝通：在《Vogue》等時尚雜誌投放廣告，並取得皮膚科醫師背書，建立專業信任感。
    5. 包裝設計：採用看起來更昂貴、更專業的按壓瓶設計，而非傳統的廣口瓶。
  - 洞察：Olay 的成功並非只靠單一活動，而是這五項活動 相互強化，共同支撐其「差異化」的致勝力量。
- 範例 2: 以「牙醫通」為例
  - **WTP (戰場):** 台灣的牙醫診所
  - **HTW (致勝力量):** 轉換成本 (Switching Costs) (基於習慣與資料鎖定)
  - **致勝策略活動圖 (HTW Map):**
    1. 資料鎖定：建立病歷資料的雲端自動備份系統，確保資料安全與完整性。

- 2. 流程鎖定：開發與健保系統深度整合的申報模組，使其成為診所「不可或缺」的日常營運工具（建立習慣成本）。
- 3. 社群鎖定：舉辦年度用戶大會與線上課程（運用「產業知識 know-how」能力），建立牙醫社群的「社會評價」（Social Validation）。
- 4. 服務鎖定：提供 24 小時線上客服支援，解決診所的即時營運問題。
- 範例 3：以「數位教材公司」為例
  - **WTP (戰場)：**K-12 數位學習市場
  - **HTW (致勝力量)：**規模經濟 (Scale Economies)
  - **致勝策略活動圖 (HTW Map)：**
    1. 高固定成本投入：投入大量資源開發高品質、標準化的核心教材（解決 Crux：人才培訓）。
    2. 低邊際成本擴散：建立自動化的線上學習平台 (LMS)，讓第 1000 個學員的服務成本趨近於零。
    3. 廣泛通路合作：與全國補習班、學校通路洽談 B2B 授權方案，快速擴大用戶基數以攤提固定成本。
    4. 模組化設計：將教材內容模組化，以便快速重組、打包成不同客單價的產品。
- 範例 4：以「P&G Glad 合資案」為例（細節參見《Playing to Win》，Chap 4）
  - **WTP (戰場)：**垃圾袋與保鮮膜市場（一個 P&G 難以獨自取勝的紅海）
  - **HTW (致勝力量)：**獨特的夥伴關係 (A Unique Partnership)
  - **致勝策略活動圖 (HTW Map)：**
    1. 貢獻 IP：將 P&G 獨有的 ForceFlex 彈性拉伸專利技術注入合資公司。
    2. 貢獻人才：派遣 20 名 P&G 頂尖 R&D 科學家進駐合資公司。
    3. leverage 對手優勢：利用 Clorox 既有的「Glad」強勢品牌與其主導的通路關係。
    4. 共享成果：P&G 不收取權利金，而是換取合資公司 20% 的股權，將雙方利益徹底綁定。
  - 洞察：這是一個高階的策略活動圖，它顯示「致勝」的方式不一定是自己做，而是建立一個讓競爭對手無法複製的「夥伴關係」來獲取勝利。

### 操作流程(三)：核心能力與差距地圖 (Capabilities Map)

動作：填寫工具 (Tab 4) 中的「4. 核心能力與差距地圖」表格。

這是策略串接的第四問，也是連結「策略」與「執行」的關鍵橋樑。

- 理論指引 (**Playing to Win, Chap 5**)：您的「致勝力量」(HTW) 必須由一系列獨特且相互強化的「核心能力」(Capabilities) 來支撐。例如，P&G 選擇「差異化(品牌)」作為 HTW，其背後就需要「深度消費者理解」和「品牌建立」這兩大核心能力。
- 實戰心法 (Tab 0 → Tab 1 → Tab 4 串接)：
 

這個表格將我們整個策略流程串接了起來：

  1. 在 Tab 1，我們盤點了「核心能力」。工具會自動將它們帶入此處。
  2. 在 Tab 4，我們分析這些能力。您必須設定一個「目標水準」(Target) (1-5分)，來評估為了實現您的 HTW 需要多強的能力；然後，誠實評估您的「現有水準」(Current) (1-5分)。

3. 「差距」(Gap): 工具會自動顯示差距。這個「差距」，就是您在 Tab 0 診斷的「Crux」的具體量化。

讓我們回顧第一章的數位教材公司案例。他們當時診斷出的 Crux 是「人才培訓流程太慢且無法標準化」。在這個 Tab 4 的表格中，這個 Crux 將被精確地量化為：

- 核心能力：教材內容產製
- 現有水準：2
- 目標水準：5
- 差距 (Gap)：高 (High)
- 彌補差距的策略 (Source)：內部建立 (建立標準化培訓系統)

這一步驟，將您最初的「質化診斷」轉化為一個可衡量的「能力建設目標」。

#### 操作流程(四)：管理系統 (Management Systems)

動作：填寫工具 (Tab 4) 中的「5. 管理系統」表格，定義支持上述「能力差距」彌補行動所需的「系統、流程或會議」。

這是策略五問的最後一問，也是最常被忽略的一問。如果沒有系統，策略只會停留在紙面上。管理系統是「支持」(support)和「衡量」(measure)策略選擇的工具。它確保策略被有效溝通、被確實執行，並建立反饋迴路。

這就是我所謂的「執行細節」。我在課程總結時強調：「我們規劃，從現在開始到6個月或是一年之閒，我們要做的事情有哪些... 不然的話，光有策略想法，沒有執行，是沒有用的。所以我們會盤點... 接下來每個季度要做些什麼事情，每個月要驗收的項目就會逐漸的清晰了。」

如何填寫：建立支持策略的「營運節奏」

您在此處填寫的，不是 IT 系統，而是組織的營運節奏 (Operating Rhythm)——那些確保策略被持續關注、衡量、與調整的例行會議、審核機制和流程。

根據《Playing to Win》的框架與我們的實務經驗，您可以從這三方面來思考：

##### 1. 策略審核系統 (Strategy Review Systems):

- 目的：確保策略本身的有效性，而不僅是預算數字。
- P&G 案例 (細節參見《Playing to Win》，Chap 6)：A.G. Lafley 廢除了傳統防禦性的「預算審核會」(P&G 稱之為 "blue binder" 會議)，改為「策略對話」(Strategy Dialogues)。前者在問：「你如何達成你的數字？」；後者在問：「你的五個策略選擇(WTP, HTW...)是否依然正確？我們如何幫助你？」
- 您的行動(範例)：
  - 頻率：每季
  - 名稱：關鍵挑戰審核會 (Quarterly Crux Meeting)
  - 目的：審核 Tab 0 的「關鍵挑戰」是否已被解決？Tab 2 的「吸引力地圖」是否因競爭而改變？
  - 輸入：市場情報、Crux 專案進度
  - 輸出：資源重新配置決策、更新 Tab 3 飛鏢靶

##### 2. 營運衡量系統 (Performance Measurement Systems):

- 目的：追蹤「致勝力量」(HTW)的健康度，而不僅是落後的財務數字。

- P&G 案例 1 (細節參見《Playing to Win》, Chap 6): P&G 曾長期使用「紙尿褲吸水性」作為衡量指標，結果被 Huggies(訴求合身舒適)擊敗。他們後來發現，衡量「致勝」的正確指標是「加權購買意願」(WPI)，這才是一個包含了合身、舒適、防漏的整體性指標。
- P&G 案例 2 (細節參見《Playing to Win》, Chap 6): 公司過去用「市場股價」(Market TSR)來衡量高管，但 Lafley 認為高管無法控制股價，因此改用「營運TSR」(Operating TSR)——一個他們可以控制的指標(包含銷售成長、利潤率、資本效率)。
- 您的行動(範例 - 牙醫通):
  - 頻率: 每月
  - 名稱: HTW 儀表板會議 (HTW Dashboard Meeting)
  - 目的: 追蹤「轉換成本」致勝力量的健康度。
  - 輸入: (不只看「新簽約數」)客戶流失率、新舊功能使用率、NPS、客戶資料上傳量。
  - 輸出: 產品功能優先級排序、客服改善方案。

### 3. 能力建構系統 (Capability Building Systems):

- 目的: 專注於彌補 Tab 4 的「能力差距」，確保為「致勝」而投入的資源到位。
- P&G 案例(細節參見《Playing to Win》, Chap 5 & 6): P&G 並非天生擅長品牌管理，他們建立了一個系統來確保這個能力。他們創建了「品牌建立框架」(Brand Building Framework, BBF)，並將其變為全球高階主管的必修課與共同語言。
- 您的行動(範例 - 數位教材公司):
  - 頻率: 每月
  - 名稱: 內容產製人才發展會議
  - 目的: 追蹤「教材內容產製」能力差距 (現有2 → 目標5)。
  - 輸入: 新進人員培訓通過率、資深人員產出效率、教材錯誤率。
  - 輸出: 培訓流程優化決策、關鍵人才晉升名單。

## 結語: 策略的迴圈 — Crux 與能力差距的合一

恭喜您！完成了 Tab 4，您就完成了一次完整的策略思考旅程。現在，讓我們回顧這趟旅程的起點與終點。

我們在 **Tab 0** 開始時，面對的是一個模糊、令人焦慮的「關鍵挑戰」(Crux)。以數位教材公司為例，這個 Crux 是「人才培訓流程太慢且無法標準化」。這是一個「防禦性」、「向內看」的質化診斷。

接著，我們經歷了 **Tab 1** 到 **Tab 3** 的「機會探索」與「戰場選擇」，這是一個「攻擊性」、「向外看」的發散與收斂過程。我們決定了「要在哪裡玩」。

最後，在 **Tab 4**，我們定義了「如何致勝」。而當我們在「核心能力差距地圖」中進行分析時，奇妙的事情發生了：

為了實現「規模經濟」(HTW)，我們發現「教材內容產製」能力是最大的短板，其「差距」(Gap)高達 3 分(從 2 到 5)。

這就是策略的閉環 (Closed Loop)：

您在 **Tab 0** 所診斷出的「Crux」(關鍵挑戰)，最終會在 **Tab 4** 中，以「最大的能力差

距」(Capability Gap)的形式，被精確地、可衡量地再次定義。

這個框架的強大之處在於，它強迫您去解決那個最根本的 Crux，不是因為它是一個令人頭痛的「問題」，而是因為它是您實現「致勝抱負」的「必要條件」。

### 下一步：從「思考」到「行動」

這份手冊不僅記錄了您的結論，更重要的是，它記錄了您的「思考過程」。這使您的策略不再是一個黑盒子裡的「直覺」，而是一個有邏輯、可溝通、可驗證、可迭代的「劇本」(Playbook)。

您接下來的行動非常清晰：

1. 聚焦(**Focus**)：您在「能力差距地圖」上標記為「高差距」的項目，就是您未來 6 到 12 個月內必須投入最多資源去解決的 Crux。
2. 執行(**Execute**)：您在「管理系統」表格中定義的內容，就是您執行這項策略的具體作戰會議與衡量儀表板。
3. 迭代(**Iterate**)：策略不是一個一次性的事件，而是一個持續的旅程。請善用這套工具，定期（我建議至少每半年）重新召集您的團隊，重新檢視您的假設，並隨著市場的變化，敏捷地調整您的策略。